

---

# Facteurs de réussite pour l'évaluation de la durabilité

# F

---

Les quatre exemples pratiques d'évaluations de la durabilité (ED) présentés sur la plateforme ainsi que d'autres leçons tirées de l'expérience permettent d'identifier les facteurs de succès pour l'ancrage institutionnel et pratique<sup>1</sup> ainsi que pour la réalisation d'ED. Si d'une part, certains facteurs facilitent l'ancrage ou la réalisation d'ED, il existe d'autre part aussi des facteurs qui contribuent au bon déroulement et à l'efficacité de la démarche.

---

## Une volonté politique affirmée

La volonté politique voire même, le cas échéant, l'exigence politique d'une ED, est une condition importante pour le lancement d'une ED. Cette volonté politique peut notamment se traduire par un ancrage institutionnel du développement durable et de l'ED. Dans ce contexte, il est important que le rôle des actrices et acteurs de l'administration impliqués, en particulier les responsables de projet, soit toujours clairement défini. L'engagement politique et un ancrage institutionnel fort peuvent entraîner le développement d'une culture administrative commune et d'un sentiment de responsabilité qui, à terme, favorisent l'intégration des principes du développement durable dans l'ensemble de l'action publique.

## L'adhésion des acteurs de l'administration

L'adhésion des actrices et acteurs de l'administration et, en particulier, la disposition des responsables du projet à réaliser une ED pour leur projet, sont une condition importante pour l'ancrage et le lancement d'une ED. Une ED apporte en particulier une valeur ajoutée lorsque les actrices et les acteurs de l'administration impliqués dans le processus d'évaluation abordent le projet depuis des perspectives variées et que le dialogue qui naît ainsi entre ces actrices et acteurs permet d'identifier les optimisations possibles et de prévoir concrètement leur mise en œuvre.

Les actrices et acteurs de l'administration doivent percevoir la valeur ajoutée apportée par la réalisation d'une ED, que ce soit pour optimiser un projet au sens du développement durable, pour livrer une argumentation ou une aide à la décision aux politiciens ou pour exposer de manière transparente dans quelle mesure un projet respecte les principes du développement durable. Il est nécessaire que la valeur ajoutée d'une ED soit reconnue par les actrices et acteurs pour permettre de dégager les ressources correspondantes.

## Une compréhension mutuelle de l'ED et de ses objectifs

Une compréhension commune de ce qu'est une ED et des résultats qu'elle doit permettre d'atteindre est primordiale pour mener à bien l'ED. Toutes les parties impliquées doivent être conscientes des possibilités offertes par une ED (avantages et limites) et des attentes et exigences (but de l'évaluation). Dans ce cadre, la sensibilisation et la formation favoriseront une attitude constructive des personnes impliquées, ce qui influencera positivement la qualité de l'ED. En ce qui concerne le moment de la réalisation d'une évaluation, il doit être choisi soigneusement, selon l'objectif de celle-ci: plus l'ED a lieu tôt dans le processus de planification ou de réalisation, plus la marge de manœuvre est grande pour l'optimisation d'un projet.

## Le choix d'une approche pragmatique

Privilégier une approche pragmatique en maximisant le rapport coûts-bénéfices constitue un autre facteur important dans la décision en faveur de l'ancrage et de la réalisation de l'ED. Dans cette perspective, l'intégration d'un service spécialisé dans le développement durable interne à l'administration ou d'un bureau externe facilite une approche pragmatique et peut réduire la charge de travail des responsables du projet.

Pour la réalisation de l'ED, les responsables de projet peuvent recourir à des instruments d'évaluation ayant fait leurs preuves. Dans certains cas il est envisageable de se baser sur les expériences réalisées par d'autres et sur des instruments d'évaluation existants, pour les adapter à une typologie de projets spécifique à évaluer. Une telle adaptation peut réduire l'effort nécessaire à l'évaluation.

## Le recours à un encadrement externe

L'encadrement externe et le soutien à l'ED par le service spécialisé dans le développement durable de l'administration ou par un bureau externe a, sous bien des aspects, un aspect positif sur l'ED. Premièrement, cela permet de recourir au savoir-faire et aux expériences nécessaires, afin d'organiser efficacement le processus d'évaluation et de le piloter de manière efficiente. Deuxièmement, l'encadrement et le soutien externes offrent une vue extérieure sur un projet, dans le sens d'un contrôle multiple. Troisièmement, un encadrement et un soutien externes permettent davantage d'objectivité et de transparence vis-à-vis de l'extérieur (assurance qualité). Quatrièmement, les responsables de projet peuvent être déchargés d'une partie de leur travail, l'encadrement externe assumant le pilotage du processus d'évaluation, la préparation (par ex. première évaluation servant de base à la discussion) et la rédaction de l'évaluation (par ex. rédaction du rapport et d'éléments de composition du message qui sera adressé au politique).

## Un apprentissage continu sur la base de l'expérience acquise

Lorsqu'une unité administrative réalise une ED pour la première fois, la charge de travail initiale n'est pas négligeable. Il s'agit avant tout de mettre en place une procédure d'évaluation convenable et de choisir ou de développer un instrument d'évaluation adéquat. Une fois qu'un certain nombre d'expériences a été accumulé et qu'une réflexion et un apprentissage continu se sont mis en place, le processus d'évaluation peut être optimisé et aménagé de manière plus efficace. Les parties impliquées sont en effet alors familiarisées avec l'instrument, le processus et la forme de collaboration, en particulier lorsque l'on veille à impliquer toujours les mêmes personnes de l'administration dans les évaluations.

1 L'ancrage institutionnel qualifie l'ancrage de l'ED dans les bases légales et réglementaires, les directives, les stratégies, les processus, les déroulements, etc. (au sens de la structure). L'ancrage pratique qualifie l'ancrage de l'ED dans la culture de l'administration, la communication, la formation continue, etc. (au sens des activités).